

# **PENGUPAYAAN DALAM PENGURUSAN SEKOLAH: SEJAUH MANAKAH PENGETUA MENGAMALKANNYA**

**Prof. Madya Dr. Azizi Hj. Yahaya  
Mohammad Anuar Abd Rahman  
Hamdan Zainal Afuad  
Fakulti Pendidikan  
UTM Skudai Johore**



# PENDAHULUAN

- Pengupayaan dalam pengurusan moden, merupakan komponen yang memainkan peranan penting ke arah keberkesanan dan kejayaan sesebuah organisasi. Menurut James R Houghton, Pengerusi Coning, mengatakan bahawa zaman hirarki di dalam pentadbiran organisasi sudah berlalu ( Steward, 1996). Melalui pendekatan desentralisasi, pengupayaan merupakan kunci utama bagi menarik semua kakitangan melibatkan diri di dalam aktiviti organisasi ( Stan Shin dalam Khoo Kheng Hor, 1997 ). Umumnya, melibatkan diri dalam amalan pengupayaan bukanlah bermaksud tiada kawalan atau seseorang itu bebas melakukan apa sahaja yang mereka suka, tetapi masih tertakluk kepada peraturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.



- Malangnya konsep kuasa yang diberi melalui amalan pengupayaan sering disalah anggap. Ini bermaksud, melalui pengupayaan akan menyebabkan hilang kuasa untuk mengawal (*empowerment means no control, - control means no empowerment*). Sepatutnya, kuasa dan pengupayaan disatukan menjadi elemen “*Control and Empowerment*” sebagai satu entiti, dan bukan terasing. Kesimpulannya, walaupun pengupaya mempunyai kuasa, ia masih lagi tertakluk kepada garis panduan dan peraturan tetap atau prosedur pekerjaan.



- Dalam konteks pendidikan, pengupayaan guru berarti penglibatan mereka dalam membuat keputusan dalam aktiviti organisasi (Keith & Girling, 1991). Pada dasarnya, pengupayaan dirumuskan sebagai proses sekolah memberi ruang untuk membangunkan kecekapan guru untuk bertanggungjawab terhadap kemajuan diri dan menyelesaikan masalah mereka sendiri. Dengan ini, guru kanan yang diupayakan itu memperoleh kemahiran dan ilmu pengetahuan serta mampu bertindak berdasarkan situasi untuk melakukan proses penambahbaikan. Faktor ini menyumbang ke arah pembentukan peluang guru untuk memperlihatkan kecekapannya ( Short, 1994).



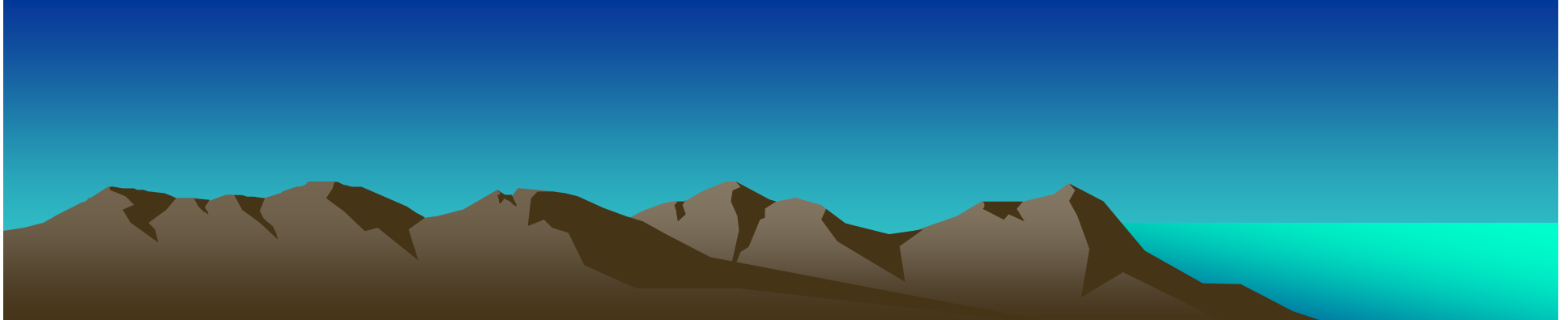
Menurut Short & Greer (1997 ), Rinehart menggariskan enam dimensi yang terkandung di dalam pengupayaan guru:

- i. Membuat keputusan
- ii. Pengembangan Profesioanal
- iii. Status
- iv. Kecekapan peribadi
- v. Autonomi
- vi. Impak



Dalam amalan harian, pengupayaan telah lama digunakan di dalam pengurusan sekolah yang melibatkan guru-guru dan kakitangan. Perlaksanaan pengupayaan ini merangkumi bidang kurikulum:

- 1 ko-kurikulum
  - 2 pentadbiran
  - 3 perkhidmatan dan perjawatan
  - 4 kewangan
  - 5 harta benda dan kawasan
  - 6 perhubungan serta iklim dan budaya sekolah
- (Hussein, 1997 )



## Objektif Kajian

- a. meninjau aspek pengurusan sekolah iaitu tanggungjawab, membuat keputusan, penetapan matlamat dan penyelesaian masalah yang diupayakan oleh pengetua kepada pengurus pertengahan
- b. mengenalpasti tahap pengupayaan kepada pengurus pertengahan sekolah mengikut bidang tugas.
- C. meninjau amalan pengupayaan kepada pengurus pertengahan berdasarkan jantina
- d. meninjau pandangan dan sikap pengurus pertengahan terhadap amalan pengupayaan



## Persoalan kajian

- a. Apakah tahap amalan pengupayaan kepada pengurus pertengahan dalam aspek tanggungjawab?
- b. Apakah tahap amalan pengupayaan kepada pengurus pertengahan dalam aspek membuat keputusan?
- c. Apakah tahap amalan pengupayaan kepada pengurus pertengahan dalam aspek penyelesaian masalah?
- d. Apakah tahap amalan pengupayaan kepada pengurus pertengahan dalam aspek penetapan matlamat?
- e. Apakah pandangan dan sikap pengurus pertengahan terhadap amalan pengupayaan di dalam pengurusan sekolah?





## Populasi dan Sampel Kajian

- Sekolah terlibat :
- SMK Taman Pelangi, SMK Aminuddin Baki dan SMK Majidee Baru di Johor Bahru,
- Populasi dalam kajian ini adalah terdiri daripada pengurus pertengahan dalam pengurusan sekolah masing-masing.
- Mereka ini terdiri daripada ketua bidang, kaunselor, ketua panitia, dan pelbagai ketua unit yang dinyatakan oleh responden.
- Jumlah sampel yang terlibat adalah seramai 20 orang pada sebuah sekolah dan berjumlah 60 orang keseluruhannya.



## Kajian Rintis

- Kajian rintis untuk mengetahui dan mengemaskini instrumen selain daripada menentukan kesahan dan kebolehpercayaan borang soal selidik sebagai instrumen yang digunakan. Sebanyak 10 set borang soal selidik telah diedarkan kepada guru-guru dari SMK Sri Rahmat dan SM Dato' Jaafar, Johor Bahru. Mereka ini dipilih dalam populasi yang sama tetapi tidak digunakan dalam kajian ini selanjutnya. Borang soal selidik yang telah lengkap diisi oleh guru-guru tersebut telah dianalisis dengan menggunakan SPSS Ver 10.0 untuk mendapatkan nilai Alpa Cronbach.



## Kesahan dan Kebolehpercayaan

- Kesahan dan kebolehanpercayaan soal selidik ini telah diuji keseluruhan bahagian B dan C dan mempunyai nilai koefisien alfa 0.9368. Justeru itu, soal selidik ini mempunyai kebolehpercayaan yang tinggi melebihi nilai alfa 0.8 seperti yang disarankan oleh Mohamad Najib ( 2001)



# DAPATAN DAN PERBINCANGAN

## Aspek Pengurusan Sekolah Yang Diupayakan

- Bagi aspek tanggungjawab, keputusan menunjukkan pengurus pertengahan banyak diberi tanggungjawab berkenaan merancang, melaksana, menyelaraskan aktiviti pengajaran dan program yang berkaitan dengan pembangunan pelajar. Sebaliknya kurang dilibatkan dalam aktiviti yang berkaitan dengan perancangan polisi sekolah.
- Kesimpulannya, pengurus pertengahan banyak dipertanggungjawabkan dalam aktiviti merancang dan melaksanakan program pengajaran yang berkaitan dengan unitnya.



- Dalam aspek tanggungjawab, keputusan menunjukkan pengurus pertengahan kurang diberi peluang dalam menentukan polisi sekolah di peringkat pengurusan.
- Dapatan ini bertentangan dengan dapatan kajian oleh Banharach et al (1986 ), yang menunjukkan sebanyak 63% guru-guru mahukan lebih tanggungjawab dalam merangka polisi dan hal-hal yang berkaitan dengan perlantikan, belanjawan dan perancangan fizikal. Manakala 70% pula, dalam aspek penilaian kakitangan.



- Dari aspek penetapan matlamat pula menunjukkan pengurus pertengahan diberi peluang bagi menyusun, menentu dan menetapkan matlamat berkaitan program pelajar. Tanggungjawab utamanya masih berfokus kepada penetapan matlamat pelajar sahaja, bukannya meluas kepada matlamat organisasi sekolah keseluruhannya.



- Sehubungan itu, adalah disarankan agar penetapan matlamat ini diperluaskan bidangnya, dari peringkat unit hingga ke peringkat organisasi sekolah keseluruhannya. Faktor ini penting kerana aktiviti unit akan memberi impak kepada pentadbiran sekolah yang melibatkan seluruh sumber tenaga, terutamanya faktor motivasi dan prestasi kerja. Kajian E.A Locke dalam Achua & Lussier ( 2001 ) turut menegaskan bahawa penetapan matlamat mempunyai hubungan yang positif terhadap motivasi dan prestasi kerja.



- Dalam aspek membuat keputusan, kajian ini menunjukkan tahap penglibatan pengurus pertengahan berada di tahap yang sederhana.
- Kesimpulannya, pengurus pertengahan banyak dilibatkan untuk membuat keputusan berhubung dengan pelaksanaan program pelajar berbanding dengan menentukan sendiri mutu perkhidmatan guru di bawah seliaannya.





- Kesimpulan
- keputusan kajian secara keseluruhannya mendapati amalan pengupayaan di kalangan pengurus pertengahan dalam keempat-empat aspek berada di tahap sederhana.
- Walau bagaimanapun, sebahagiannya telah menunjukkan peningkatan dari segi tahap penglibatannya. Maka usaha-usaha untuk amalan pengupayaan dalam pentadbiran sekolah patut diteruskan. Faktor ini merupakan satu elemen motivasi dan pengikhtirafan kepada golongan ini



## Tahap Amalan Pengupayaan Mengikut Bidang Jawatan Pengurus Pertengahan.

- Hasil ujian-t, dalam kajian ini bertujuan untuk menunjukkan perbandingan tahap penglibatan pengurus pertengahan dalam amalan pengupayaan. Keputusan menunjukkan tidak terdapat perbezaan yang signifikan antara bidang jawatan ko-kurikulum dan akademik terhadap keempat-empat aspek amalan pengupayaan yang diuji.
- Kesimpulannya, ini menunjukkan bahawa tidak terdapat perbezaan tahap penglibatan antara hirarki pengurusan ko-kurikulum dengan kurikulum dalam amalan pengupayaan.



# Aspek Amalan Pengupayaan Di Kalangan Pengurus Pertengahan Berdasarkan Jantina

- Keputusan kajian ini mendapati, hasil ujian-t menunjukkan tidak terdapat perbezaan antara pengurus pertengahan lelaki dan perempuan terhadap amalan pengupayaan. Ini menampakkan bahawa amalan pengupayaan dijalankan secara sama rata tanpa dipengaruhi oleh faktor jantina.
- Faktor ini timbul kerana tugas dan tanggungjawab pengurus pertengahan tidak berlandaskan kepada jantina tetapi lebih kepada faktor jawatan itu sendiri. Contohnya, dapatan kajian Hararey (1998 ), mendapati jawatan yang disandang oleh subordinat mempengaruhi persepsi pengetua terhadap amalan pengupayaan.



## Sikap Dan Pandangan Pengurus Pertengahan Terhadap Amalan Pengupayaan

- Keputusan kajian menunjukkan semua responden bersetuju dan berpandangan positif terhadap amalan pengupayaan. Ini menunjukkan mereka terlibat secara langsung dalam keempat-empat aspek pada tahap yang berbeza.
- Beberapa item menunjukkan nilai min yang tinggi dari terutama aspek penyeliaan program yang dijalankan. Seterusnya responden menyarankan agar, pihak pengurus atasan menyelha program yang dijalankan atas dasar penilaian prestasi individu.



- Kesimpulannya
- pengurus pertengahan dapat menerima amalan ini di dalam pengurusan pendidikan pada masa ini.
- Mereka turut berperanan sebagai penghubung antara pengurus atasan dan subordinat bagi melaksanakan tugas yang dhamanahkan



## Cadangan Tindakan

- Berdasarkan daripada dapatan kajian, dengan ini dikemukakan cadangan tindakan seperti berikut:-
- a) Pengetua selaku pengurus atasan di sekolah perlu mempertimbangkan konsep amalan pengupayaan secara bijaksana kepada pengurus pertengahan sebagai salah satu cara untuk menggunakan sumber yang ada di dalam organisasi sekolah.
- b) Pengurus atasan juga perlu mengenalpasti bahagian dalam aspek tanggungjawab, membuat keputusan, penetapan matlamat dan penyelesaian masalah yang memerlukan penglibatan pengurus pertengahan dalam melaksanakan amalan pengupayaan.
- Memberi peluang kepada pengurus pertengahan untuk meningkatkan ilmu pengetahuan dan kepakaran untuk melibatkan diri serta mengubah sikap dalam pengurusan sekolah melalui amalan pengupayaan.



- d) Pengurus atasan hendaklah menyokong dan bertindak sebagai fasilitator kepada pengurus pertengahan dalam melaksanakan tanggungjawab.
- e) Pengurus atasan sentiasa memberi galakan dan motivasi dari bawah agar mereka rasa dihargai dan dapat menjalankan tugas dengan lebih berkesan.
- f) Melalui konsep pengupayaan sistem birokrasi dapat dipecahkan kepada lapisan yang lebih kecil. Maka dengan itu, terdapat beberapa kelonggaran diberikan kepada pengurus pertengahan untuk menonjolkan diri dengan kepakaran yang dimiliki di samping dapat membantu meningkatkan kecekapan pengurusan sekolah.



- SEKIAN TERIMA KASIH

